



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Prosessi uuden asiakkuuden haltuunotolle Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy:ssä

Jokinen, Visa

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Prosessi uuden asiakkuuden haltuunotolle Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy:ssä

Visa Jokinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2017

Visa Jokinen

Prosessi uuden asiakkuuden haltuunotolle Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy:ssä

Vuosi 2017

Sivumäärä 27

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimintamalli uuden asiakkuuden haltuunotolle Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy:ssä. Uuden toimintamallin tarve syntyi yrityksen vahvasta, vuonna 2015 alkaneesta kasvusta. Uudella toimintamallilla pyritään selkeyttämään uuden asiakkuuden haltuunoton prosessia sekä luoda eri asemassa toimiville työntekijöille selkeät vastuualueet.

Opinnäytetyön tärkeimpinä viitekehyksinä toimivat prosessien toimivuuden tärkeys sekä isännöintialalla tapahtuva murros. Prosessiajattelu ei välttämättä ole pienessä yrityksessä tärkeimpiä lähtökohtia, mutta yrityksen kasvu luo paineita ennakoivalle ajattelutavalle. Isännöintialan negatiivinen työvoiman kehitys tulee antamaan yritykselle vain lisämahdollisuuksia kasvuun. Kasvun jatkumiseen ja uuden henkilöstön lisääntymiseen tulee varautua ennakoivalla toiminnalla.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tapaustutkimuksessa kuvattiin kolme isännöintivaihdosta service blueprint-menetelmällä, jonka aineisto kerättiin havainnoinnin, avoimien haastattelujen sekä valmiin aineiston, eli yrityksen viestinnän pohjalta. Service blueprintit analysoitiin yrityksen sisäisessä työpajassa, jossa luotiin edellä mainitut työvaiheet, työvaiheiden järjestys sekä vastuualueet.

Opinnäytetyön tuloksena isännöintivaihdoksesta luotiin kolmeen vaiheeseen jaettu prosessi, jonka avulla on pystytty yhdistämään työvaiheita, luomaan työvaiheille looginen järjestys sekä löytämään työntekijöille toimivat vastuualueet. Uutta prosessia pystytään yrityksen sisäisen toiminnan parantamisen lisäksi hyödyntämään myynnissä sekä lisäämään yrityksen toiminnan läpinäkyvyyttä. Yrityksen sisäisessä työpajassa luotu prosessi nähtiin työmääriltään ja vastuualueiltaan toimivaksi. Prosessin toimivuus päästään testaamaan yrityksessä kevään 2017 jälkeen, kun uusasiakashankintaan käytetään jälleen resursseja.

Asiasanat: isännöinti, prosessi, tapaustutkimus, asiakkuudenhallinta

Visa Jokinen

Process for New Customer Transitions in Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy

Year	2017	Pages	27
------	------	-------	----

The aim of this thesis project was to create an operating model for management of new customer relationships at Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy. The need for a new operating model has arisen as a result of the company's strong growth that had started in 2015. The purpose of the new operating model is to clarify the process of acquiring new customers and to create clear responsibilities for employees in different positions.

The theoretical framework of the thesis report examines functional processes and the ongoing development of the property management field. Process thinking is not necessarily a priority in a small business, but business growth creates a pressure for proactive thinking. The negative labor force development in the property management field will only offer more growth opportunities for a company. Proactive operation is needed to prepare for further growth and new personnel.

This study was conducted qualitatively. The case study describes three property management transitions using the service blueprint technique, and the material was gathered from observation, open interviews and existing material, such as company communications. The service blueprints were analyzed inside the company in an internal workshop where the aforementioned working phases, their order and responsibility areas were created.

As a result of this thesis project, a three-step process was created for property management transitions. The process allows the company to combine working phases, create a logical order for them and to find sensible responsibilities for employees. The new process not only improves the company's internal operations, but it can also be utilized in sales and company transparency. In the internal workshop, the created process was considered practical in the sense of work load and responsibility areas. The functionality of the process will be tested inside the company after spring 2017, when there will again be resources for acquiring new customers.

Keywords: real estate management, process, case study, customer relationship management

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	6
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus.....	7
2	Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy ja isännöitsijän toimenkuva	7
2.1	Asunto-osakeyhtiö.....	8
2.2	Toimialan kuvaus	8
2.3	Yritys	9
2.3.1	Historia.....	9
2.3.2	Palvelut	10
2.3.3	Toimintamallit	10
2.3.4	Visio, missio ja arvot	11
3	Asiakkuuden hoitaminen ja kehittäminen	11
3.1	Isännöintitoimiston asiakkuus	11
3.2	Isännöitävän kohteen haltuunotto	13
3.2.1	Isännöitävän kohteen haltuunotto Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy:ssä .	13
3.2.2	Prosessien sujuvuuden merkitys yrityksen toiminnassa	14
4	Uuden prosessin luonti asiakkuuden haltuunotolle	16
4.1	Tutkimusongelma & tutkimuskysymys	16
4.2	Tutkimusmenetelmä	16
4.3	Uuden asiakkuuden haltuunoton service blueprint.....	17
4.3.1	Case 1	17
4.3.2	Case 2	19
4.3.3	Case 3	20
4.4	Työpaja: Asiakkaan haltuunoton uusi prosessi	20
4.5	Uuden prosessin vaikutus yrityksen toimintaan.....	23
	Lähteet	25
	Kuviot..	26
	Taulukot	27

1 Johdanto

Isännöintiala on murroksessa alan työvoiman ikäjakauman vuoksi. Merkittävä osa isännöitsijöistä tulee jäämään lähivuosina eläkkeelle, eikä korvaavaa uutta työvoimaa tule tarpeeksi tilalle. Työvoiman vähentyessä isännöintipalvelujen kysyntä kasvaa kaupungistumisen, kiinteistöjen korjaustarpeiden ja kiinteistöhoitopalvelujen ulkoistamisen lisääntymisen mukana. (Isännöinnin tulevaisuus 2016.)

Työvoiman väheneminen johtaa yrityksissä työvoimapulaan ja pahimmillaan yrityksen toiminnan loppumiseen avainhenkilöiden eläköityessä ja jatkajan puuttuessa. Isännöintialan työtilanne tulee avaamaan markkinat alan toimijoille. Työvoimapulasta johtuva asiakkaiden tyytymättömyys ja eläköityvät isännöitsijät johtavat isännöintikilpailutuksiin ja isännöitsijävaihdoksiin asunto-osakeyhtiöissä.

Lähivuosien murros tulee vaikuttamaan isännöintiyritysten toimintaan. Markkinoinnin suunnittelu ja palvelun laadun takaaminen pystyvät kasvattamaan pieniäkin yrityksiä pienessä ajassa. Oikea-aikainen ja hyvin suunniteltu markkinointi mahdollistaa markkinaosuuksien haalimista markkinoiden auetessa.

Isännöintialalla, kuten millä tahansa muulla palvelualalla, erityisesti asiakassuhteen alku tulee hoitaa hyvin asiakkaan sitouttamisen takaamiseksi. Hyvällä asiakkuuden haltuunotolla siis helpotetaan asiakkaan sitouttamista ja luodaan pitkäaikaisia asiakkuuksia. Rajallisten resurssien vuoksi yritykselle tarvitaan toimintamalli, jonka avulla on mahdollista ottaa vastaan ja sitouttaa uusia asiakkuuksia ilman, että palvelun laatu vanhoille tai uusille asiakkaille ei kärsi.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Suoritin tradenomin koulutukseen kuuluvan toisen työharjoitteluni Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy:ssä myyntitehtävissä. Harjoittelun jälkeen työsuhteeni on jatkunut ja työtehtävät laajentuneet. Olen ollut tiiviisti näkemässä yrityksen toimintamalleja markkinoinnista, tarjouskilpailuista, sopimusneuvotteluista ja isännöinnin aloituksesta aina pitkäaikaisten asiakkaiden joka-päiväiseen isännöintiin. Asiakashankinnassa ja sopimusasiakkaiden hoitamisessa isännöinnin aloitus on ollut epäselvin ja eniten resursseja vievä prosessi. Yhdessä yrityksen johdon kanssa päätettiin selvittää ongelmakohdat ja pyrkiä luomaan toimintaa helpottava prosessi. Prosessista pyritään tekemään sellainen, joka on hyödynnettävissä asiakkuuden laadusta huolimatta.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimintamalli Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy:lle uusien asiakkuuksien haltuunotolle. Tavoitteen täyttyminen vaatii omien toimintamallien tarkastelua ja kompastuskivien sekä heikkouksien tunnistamista. Opinnäytetyön tavoite on saavutettu, jos edellä mainittujen tekijöiden pohjalta saadaan luotua prosessi, joka helpottaa yrityksen sisäistä toimintaa ja luo askelmerkit selkeyttämään työntekijöiden tehtäviä. Prosessissa pyritään hyödyntämään kaikkia organisaation osa-alueita niiden vahvuuksien mukaan. Asiakkaan suuntaan prosessin tulee olla mahdollisimman vaivaton ja tiedottamisen tulee toimia varsinkin isännöinnin alkuvaiheessa.

Opinnäytetyössä keskitytään yrityksen toimintoihin sopimuksen tekemisestä kuukaudeksi eteenpäin isännöinnin alkamisesta. Tämä aikajakso sisältää monia tehtäviä, joiden toteuttaminen ei ole ollut tähän asti järjestelmällistä. Tehtävät ovat samoja asiakkaasta riippumatta. Niiden laajuus tosin voi vaihdella taloyhtiön koon ja keskeneräisten asioiden loppuunsaattamisen osalta.

2 Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy ja isännöitsijän toimenkuva

Isännöitsijän työtehtävät ja asema ovat usein ihmisille epäselviä. Isännöinnillä tarkoitetaan kiinteistön hallintoon, talouteen sekä tekniseen ylläpitoon liittyviä tehtäviä sekä palveluja. Kiinteistöjen isännöinnissä kolme yleisintä isännöitsijän asemaa ovat omistus-, vuokra- ja toimitilakiinteistöjen isännöitsijät. Kaikki tehtävät pitävät sisällään paljon samankaltaisia tehtäviä, mutta jotka vaativat tietämystä erilaisista asioista. Tässä opinnäytetyössä keskitytään omistuskiihteistöjen, tarkemmin asunto-osakeyhtiöiden isännöintiin. (Etelämaa ym. 2011, 25)

Isännöitsijän tehtävä asunto-osakeyhtiössä on toteuttaa yhtiön hallinto, talous ja kiinteistötekniinen ylläpito siten, että arki taloyhtiössä sujuu saumattomasti. Isännöitsijä toimii taloyhtiön hallituksen alaisuudessa ja ohjeiden mukaisesti, ikään kuin liikeyrityksen toimitusjohtaja. Keskimäärin isännöitsijöillä on kuitenkin 20-30 taloyhtiötä hoidossaan, joten vertaaminen taloyhtiön toimitusjohtajaksi voi olla kyseenalaista. (Etelämaa ym. 2011, 25-27)

Kuten edellä on mainittu, isännöitsijän työtehtävät voidaan kolmeen pääalueeseen, hallinnollisiin, taloudellisiin ja kiinteistötekniisiin tehtäviin. Nämä kolme pääaluetta sisältävät valtavan määrän erilaisia työtehtäviä ja isännöitsijän työnkuvaa onkin vaikeaa kuvata yksiselitteisesti. Työhön kuuluu mm. kokoukset, sopimusasiat, kiinteistön turvallisuus, taloyhtiön työsuhteasiat, lain määrittämät ilmoitukset, talouden suunnittelu ja seuranta, rahaliikenteen hoitaminen, kirjanpito, rakennusten turvallisuus, kiinteistöhoidon järjestäminen, kilpailutukset ja erilaiset valvontatehtävät. Isännöintisopimuksessa määritellään isännöitsijän työtehtävät sen mukaisesti, millaiselle palvelulle taloyhtiöllä on tarve. (Etelämaa ym. 2011, 31-37)

2.1 Asunto-osakeyhtiö

Asunto-osakeyhtiöissä sovelletaan asunto-osakeyhtiölakia. Osakeyhtiö on asunto-osakeyhtiö, jos sen yhtiöjärjestyksessä määrätään, että yhtiön tarkoitus on omistaa tai hallita vähintään yhtä rakennusta tai sen osaa ja vähintään puolet sen lattiapinta-alasta on tarkoitettu asumiseen. Lisäksi yhtiöjärjestyksen huoneistoselitelmissä määritellään eri huoneistojen, tilojen ja rakennusosien hallintaoikeudet eri osakesarjoilla. Asunto-osakeyhtiö on maailmalla varsin tuntematon ja perinteisesti suomalainen asumismuoto. (Etelämaa ym. 2011, 67-69)

Ylin päätösvalta asunto-osakeyhtiössä on yhtiökokouksella, jossa päättäjinä toimii asunto-osakeyhtiön osakkaat. Tavallisesti yhtiökokous pidetään kerran vuodessa, viimeistään kuuden kuukauden kuluessa tilikauden loppumisesta. Pitkin vuotta taloyhtiön hallinnosta, teknisestä elinkaaresta sekä taloudesta vastaa yhtiökokouksen valitsema hallitus. Käytännössä hallituksen vastuulla olevista asioista sekä taloyhtiön jokapäiväisestä arjesta huolehtii hallituksen valitsema isännöitsijä. (Rantanen & Viiala 2012, 19-41)

2.2 Toimialan kuvaus

Isännöintiala koostuu pienistä yhden henkilön toiminimistä aina valtakunnallisesti toimiviin suuryrityksiin. Suomessa on noin 700 isännöintiyritystä, joissa toimii n. 5000 työntekijää (Isännöinnin asiakaskuuntelu - Tutkimus 2015, 2015).

Isännöintiliitto teetti vuonna 2015 Isännöinnin asiakaskuuntelu-tutkimuksen, jossa selvitettiin asunto-osakeyhtiöiden hallitusten tyytyväisyyttä isännöintiyritysten toimintaan. Tutkimuksella selvitettiin isännöintiyrityksen onnistumista ja luottamusta sekä henkilöisännöitsijän suoriutumisista työtehtävissään. Menestyneiden yritysten suosio selittyi hyvillä ihmissuhdetaidoilla, kokemuksella ja luotettavuudella. Heikkoja arvosanoja saaneiden yritysten ongelmat liittyivät huonoon viestintään, sovittujen asioiden tekemättä jättämiseen ja suunnitelmallisuuden puutteeseen. (Isännöinnin asiakaskuuntelu - Tutkimus 2015, 2015)

Pohjois-Tapiolan Isännöinti käyttää tutkimuksessa saatuja tietoja oman toimintansa ja markkinointinsa kehittämiseen. Alla on yrityksen SWOT-analyysi pääkaupunkiseudun isännöinti-markkinoilla, joka perustuu Isännöinnin asiakaskuuntelu-tutkimukseen, asiakaspalautteeseen sekä opinnäytetyön tekijän havaintoihin kilpailijoiden toimintamalleista.

VAHVUUDET -Pieni ja ketterä, mukautuu erilaisiin markkinatilanteisiin -Talouspalvelut lähellä ja helposti saatavilla -Mukautumiskykyinen asiakkaan tarpeisiin -Modernit toimintamallit -Keskittyminen pieniin ja keskikokoisiin taloyhtiöihin, vähemmän kilpailua -Sosiaalisen median hyödyntäminen markkinoinnissa -Isännöitsijän hyvä tavoitettavuus	HEIKKOUEDET -Nuoren työvoiman kokemuksen puute -Työvoimaresurssien puute sekä uusien henkilöiden rekrytoimiseen liittyvät riskit -Toiminnan riippuvuus avainhenkilöistä
MAHDOLLISUUDET -Negatiivinen työvoiman kehitys, kilpailijoiden toiminnan loppuminen -Kiinteistöpalveluiden lisääntyvät ammattitaitovaatimukset, kuten sähköisten palvelujen hallitseminen. Vanhoilla toimijoilla vaikeampi mukautuminen -Asumisrakennuskannan jatkuva kasvu -Verkostojen ja ”puskaradion” kautta tulevat asiakkaat	UHAT -Suurten toimijoiden hintojen painaminen alas -Suomen taloustilanteen heikkeneminen -Vääränlainen kuva potentiaalisilla asiakkailla pienten yhtiöiden isännöintitoimistona, voi rajoittaa suurempien asiakkuuksien saantia

Taulukko 1: Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy SWOT-analyysi pääkaupunkiseudun isännöintimarkkinoilla

2.3 Yritys

2.3.1 Historia

Pohjois-Tapiolan Isännöinti on espoolainen keskikokoinen isännöintiyritys, joka perustettiin vuonna 2007. Yritys eriytettiin vuonna 1994 perustetusta tilitoimistosta, kun asiakastaloyhtiöiden määrä alkoi kasvaa ja kirjanpidon lisäksi myös hallintoa ja taloteknisiä urakoita johdettiin aktiivisesti. Käytännössä isännöintipalveluja tarjottiin jo 1990-luvun puolesta välistä tilitoimiston kautta, mutta itse isännöintiyritys perustettiin vasta 2007. (Riekkinen 2016)

Pohjois-Tapiolan Isännöinti oli alun perin perustajalle enemmän sivutoimi tilitoimiston ohella. Yrityksellä on pysynyt pitkäaikaisia asiakkaita ja vanhimmat taloyhtiöasiakkaat ovat 1990-luvun puolesta välistä. Yrityksen perustamisesta 2007 vuoteen 2015 tammikuuhun yritys kasvatti liikevaihtonsa tasaisesti ja hitaasti liikevaihdon ollessa parhaimmillaan noin 40 000 eurossa vuonna 2014 (Asiakastieto 2016).

Vuoden 2015 tammikuussa yrityksessä tapahtui sukupolvenvaihdos, kun Harri Riekkinen otti toimitusjohtajan paikan yrityksessä. Sukupolven vaihdoksen yhteydessä yritykselle tehtiin liiketoimintasuunnitelma, markkinointisuunnitelma ja strategia yrityksen kasvattamiseksi. Yritys muutti uusiin toimitiloihin, hankki sähköisiä palveluja kiinteistöhallinnalle ja asiakkaiden käyttöön sekä käytti budjetista aiempaa suuremman määrän markkinointiin. Yritystä alettiin johtaa kasvun kautta. Monet aiemmat toimintamallit korvattiin moderneilla tavoilla ja etenkin sähköisillä palveluilla parannettiin työtehokkuutta. Vuonna 2016 liikevaihdon kasvu edellisvuodesta oli n. 86%. (Riekkinen 2016)

2.3.2 Palvelut

Pohjois-Tapiolan Isännöinti tarjoaa isännöintiä asunto-osakeyhtiöille Espoossa, Kauniaisissa ja läntisessä Helsingissä. Palvelua tarjotaan isännöinnin kolmelta osa-alueelta; hallinnollinen isännöinti, taloushallinto sekä kiinteistötekniset palvelut. (Riekkinen 2016)

Yritys on luonut palvelupaketit, jotka auttavat potentiaalista asiakasta hahmottamaan isännöintipalvelujen eroja ja löytämään omalle yhtiölleen sopivaa isännöintiä. Yrityksen tarjoamat neljä palvelupakettia ovat näkyvillä alkaen-hintojen kera yrityksen kotisivuilla. Palvelupaketit on jaettu erilaisten taloyhtiöiden tarpeisiin. Pienet taloyhtiöt ovat usein hyvin oma-toimisia huollon, remonttien ja päätöksenteon osalta. Suppeimmasta palvelupaketista löytyy ainoastaan taloushallinto ja neuvonta hallinnollisissa asioissa. Suurissa kerrostaloyhtiöissä halutaan usein keskittää kaikki taloyhtiön palvelut yhteen paikkaan. Laajimmassa palvelupaketissa huolehditaan taloyhtiön hallinnosta, taloudesta ja teknisestä elinkaaresta. (Riekkinen 2016)

2.3.3 Toimintamallit

Pohjois-Tapiolan Isännöinti pyrkii pois maineesta, jollaisena isännöintialaa on yleisesti mielletty. Isännöintialaa pidetään usein vanhanaikaisena, isännöitsijöitä laiskoina ja epäluotettavina. Pohjois-Tapiolan Isännöinti brändää itseään moderniksi toimijaksi. Tätä tukee modernit kotisivut, palveluiden tuotteistaminen, sähköiset palvelut sekä yrityksen visio ja missio. Nämä tekijät ovat tuoneet uusia asiakkuuksia ja kasvattaneet yritystä kahdessa vuodessa voimakkaasti. (Riekkinen 2016)

Yritys tarjoaa asiakkailleen sähköiset taloyhtiösivut, henkilökohtaista palvelua sekä talouspalveluja, joita normaalisti nähdään liikeyritysten parissa. Palveluun pyritään luomaan pieniä asioita, joita nykypäivän asiakas vaatii ja jotka eivät ole vielä isännöintialalla vakiintuneet. Sähköisyys sekä yrityksen pieni koko mahdollistavat ketteryuden ja nopean vasteajan asiakkaille. Lisäksi henkilökohtaisella palvelulla pyritään luomaan pitkäaikainen suhde asiakkaaseen. (Riekkinen 2016)

Yrityksen laaja yhteistyökumppaniverkosto mahdollistaa joustavan ja kustannustehokkaan palvelun. Hioutuneet toimintamallit nopeuttavat palvelun saantia kiireellisissä tapauksissa, kuten vuototapauksissa. Lisäksi kumppanuuksien kautta pystytään luomaan säästöjä taloyhtiöissä. Yritys on luonut kumppanuuksia kaikilta tärkeimmiltä toimialoilta mm. LVI-, insinööri- ja meklariyritysten kanssa.

2.3.4 Visio, missio ja arvot

Yrityksen modernius pohjautuu toimintaa ohjaaviin lupauksiin ja ohjeisiin. Yrityksen visiona on olla johtava isännöintitoimisto Espoossa. Yritys haluaa olla avoimin sekä taloushallinnollisesti johtava toimisto ja lisäksi viedä isännöintialaa eteenpäin. Yrityksen missiona on kehittää Espoon ja sen lähialueiden asumista sekä avata ovi alalle nuorille. (Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy. 2016)

Yrityksen palvelu nojautuu neljään arvoon, jotka ovat henkilökohtaisuus, läpinäkyvyys, arvostus sekä ammattitaito. Yrityksen arvot tukevat modernia brändiä. Pohjois-Tapiolan Isännöinti tukee lisäksi espoolaista urheilua. Urheilun tukemisen kautta halutaan tuoda esiin espoolaisuutta. (Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy. 2016)

3 Asiakkuuden hoitaminen ja kehittäminen

3.1 Isännöintitoimiston asiakkuus

Isännöintialan asiakkuudet ovat erikoisia siinä mielessä, että vaikka palveluja myydäänkin yhtiölle, palvelua käyttävät henkilöt ovat useimmiten käytännössä yksityishenkilöitä. Taloyhtiön hallitus päättää isännöitsijän valinnasta, mutta tavallisesti hallituksen jäsenet eivät ole kiinteistöalan ammattilaisia. Yleensä hallitus koostuu taloyhtiön osakkaista, joilla ei välttämättä ole minkäänlaista kosketuspintaa asunto-osakeyhtiölakiin, talotekniikkaan, taloyhtiön hallintoon tai taloudenpitoon. Voidaan siis sanoa, että isännöintitoimisto asiakkuudet ovat b2b- ja b2c-asiakkuuksien välimuotoa.

Tämä luo toisinaan vaikeuksia palvelun myynnille ja asiakkuuden haltuunotolle. Taloyhtiön hallitus ei välttämättä edes tiedä, millaista isännöintiä heidän taloyhtiönsä tarvitsee. Hallituksen tulee ymmärtää taloyhtiön tarpeet, mitkä ovat isännöitsijän tehtävät, oikeudet ja velvollisuudet sekä omat velvollisuutensa asunto-osakeyhtiölain mukaisesti. Taloyhtiöllä on mahdollisuus ottaa hallitukseensa ns. hallitusammattilainen, jos taloyhtiöstä ei löydy halukkuutta tai tietotaitoa hallitustyöskentelyyn. Toisaalta, oli hallituksella sitten tietoa taloyhtiön pyörittämisestä tai ei, isännöintipalvelu hankitaan nämä tehtävät suorittamaan. Tärkeintä on siis

tuoda, etenkin taloyhtiöstä ymmärtämättömille, hallituksille esiin palvelun edut ja sen tuomat hyödyt.

2000-luvulla yritykset ovat pyrkineet aktiivisesti palveluyrityksen statukseen. Palveluyrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka helpottaa asiakkaan elämää ja ongelmia. Palveluyrityksestä vielä askel eteenpäin on asiantuntijayritys, jollaisia myös isännöintitoimistot yleisesti ovat. Asiantuntija yritys tarjoaa palveluja, jotka vaativat erityisosaamista tai lupia ja joihin asiakkaan oma ammattitaito ei yleensä riitä. Tavallisesti myös asiantuntijayrityksen palvelujen tarjonta on räätälöidymppää, kuin palveluyrityksillä. (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen & Selinheimo 2002, 103-104)

Vaikka isännöintiala tarjoaakin asiantuntijapalveluja, ei alan arvostus ole kovinkaan suurta. Tähän vaikuttaa vahvasti mm. viime aikoina uutiset saavuttaneet isännöitsijän aseman väärinkäytöt. Myös Pohjois-Tapiolan Isännöinnissä tarjousneuvotteluissa on tullut usein ilmi asiakkaiden tyytymättömyys edellisen isännöitsijän palvelun laatuun, erityisesti tarvittavan henkilön tavoitettavuuden osalta. Asiantuntijayrityksenä isännöintitoimistojen tulisi myös panostaa omaan palvelunsa laatuun ja kilpailla palveluyritysten tavoin sen laadulla, ei pelkällä tietotaidolla.

Korkeamäki ym. (2002, 139-140) esittävät asiakkuuden elinkaaren jakautuvan neljään vaiheeseen. Näitä ovat hankinta, haltuunotto, kehittäminen sekä säilyttäminen. Asiakassuhteen perusta on arvon tuottaminen niin asiakkaalta palveluntarjoajalle, kuin palveluntarjoajalta asiakkaalle. Asiakkaan tulee kokea saavansa arvoa yrityksen tuottamasta palvelusta, jotta asiakassuhde voidaan luoda. Yrityksen tärkein tavoite on kannattavuuden parantaminen asiakkaan avulla. Toisaalta yritys voi hyötyä asiakkaasta myös välillisesti esimerkiksi asiakkaan toimiessa suosittelijana. Uuden asiakkuuden hankinta on tavallisesti kalliimpaa ja enemmän resursseja vievää, kuin vanhan asiakkuuden säilyttäminen. Yleinen ongelma on resurssien painottaminen pelkkään uusasiakashankintaan olemassa olevien asiakkuuksien säilyttämisen sijaan. Asiakkaan hankintavaiheessa lisäarvon tuottaminen sitouttaa asiakasta ja luo perustan pitkäaikaiselle suhteelle. Asiakkaan haltuunotossa tavoitellaan pitkäaikaista asiakassuhdetta. Kehittämisvaiheessa asiakassuhdetta syvennetään ja pyritään asiakkaan parempaan tuntemiseen. Isännöintialalla asiakkaan tunteminen on erittäin tärkeää luottamuksen saamiseksi, joka ei alalla yleisesti ole vahvaa. Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy:ssä pyritään asiakkaiden henkilökoh-
taiseen tuntemiseen sekä lisäarvon tuottamiseen mm. yhteistyökumppaneiden kautta tarjottavilla palveluilla. Vaikka asiakas olisikin tyytyväinen saamaansa palveluun, on mahdollista, että asiakas vaihtaa yritystä. On tärkeää, että lisäarvon tuottaminen säilyy koko asiakassuhteen ajan, eikä rajoitu pelkkiin haltuunottoon ja kehittämisvaiheeseen. Tällä tavalla asiakassuhde säilyy varmimmin.

Kuten kappaleessa 3.1.3 mainitaan, yritys brändää itseään moderniksi toimijaksi. Moderniuuden liittyy palvelun käytön helppous. Korkeamäki ym. (2002, 111) toteavat brändin rakentamisen vaativan tarkkaa asiakassegmentin tuntemusta. Pohjois-Tapiolan Isännöinti seuraa tarkasti toimialueensa isännöintimarkkinoiden kehittymistä sekä potentiaalisten asiakkaiden kertomuksia omista syistensä isännöintivaihdokselle. Seuraamisella pyritään kehittämään yrityksen omaa toimintaa ja vastaamaan asiakkaiden ilmenneisiin tarpeisiin. Yritys pyrkii luomaan brändiään vastaamalla asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin ja mukautumalla uusiin toimintatapoihin. Yrityksen pieni koko mahdollistaa tämän. Brändin tärkein tehtävä on lupaus palvelun laadusta.

3.2 Isännöitävän kohteen haltuunotto

Isännöinnin vaihdos ei vaadi taloyhtiöltä tai isännöintitoimistolta suuria toimenpiteitä. Taloyhtiön hallitus tekee isännöitsijän kanssa sopimuksen ja irtisanoo vanhan isännöitsijän. Vanha ja uusi isännöitsijä sopivat aineiston luovutuksesta tavallisesti keskenään ja yleensä luovutus saadaan tehtyä isännöitsijöiden kesken. Tavallisesti hallituksen ei tarvitse tehdä toimenpiteitä aineiston luovutuksen suhteen, mutta ongelmatilanteissa on syytä tarkistaa kaiken aineiston siirtyminen. (Etelämaa ym. 2011, 28-29)

Isännöitsijän vaihdoksessa tulee luovuttaa ainakin seuraavat asiat:

- Yhtiön lukituskaaviot ja avaimet
- Isännöitsijäntodistus (tarpeen mukaan jokaisesta huoneistosta)
- Taloyhtiön yhtiöjärjestys
- Kaupparekisteriotteet
- Paikkansa pitävä osakeluettelo ja asukasluettelo
- Velkakirjat, panttikirjat sekä rasiustodistukset
- Pöytäkirjat
- Aineistot ja piirustukset projekteista
- Taloyhtiön kaikki sopimukset
- Taloushallinnolliset tiedot ja aineistot
- Taloyhtiön käytäntöihin liittyvät tiedot (vastuuhenkilöt, varattavat resurssit jne.)

(Etelämaa ym. 2011, 28-29)

3.2.1 Isännöitävän kohteen haltuunotto Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy:ssä

Pohjois-Tapiolan Isännöinti on pyrkinyt tekemään isännöintivaihdojen mahdollisimman helppoksi uudelle asiakkaalle. Isännöintivaihdos saadaan tapahtumaan uudella sopimuksella ja yhdellä pöytäkirjalla, jonka taloyhtiön hallitus allekirjoittaa. Pöytäkirjassa nimitetään yritys isännöinti-yhteisöksi ja annetaan tilinkäyttöoikeudet yrityksen käyttämälle tilitoimistolle.

Tällä saadaan sovitusta päivästä eteenpäin oikeudet taloyhtiön asioiden hoitamiseen (esim. nimenkirjoitusoikeus) ja avattua pankkiyhteydet rahaliikenteineen.

Paperilla isännöintivaihdos sujuu helposti, mutta itse kohteen haltuunotto, ihmissuhteiden rakentaminen sekä taloyhtiön tapojen ja historian sisäistäminen vievät helposti vuodenkin päivät (Riekkinen 2016). Tähän asti ongelmana on ollut työtehtävien epäselvyys, selkeän prosessin puuttuminen sekä huono kommunikointi isännöintivaihdoksissa. Yrityksen sisällä on ollut epäselvää kuka hoitaa minkäkin tehtävän, millaisella aikataululla asiat suoritetaan ja asiakkaan suuntaan viesti ei ole kulkenut riittävän hyvin. Yrityksessä tarvitaan uusien kohteiden haltuunotolle askelmerkit, joita seuraamalla tarvittavat asiat tulee käytyä varmasti läpi ja isännöintivaihdos selkeytyy. Lisäksi isännöintivaihdos näyttää asiakkaan suuntaan ammattitaiselta, minkä myötä asiakaskokemus on hyvä alusta asti.

3.2.2 Prosessien sujuvuuden merkitys yrityksen toiminnassa

Liiketoiminnassa prosesseilla tarkoitetaan toisiinsa kytkeytyviä tehtäviä, joiden yhteistulos hyödyttää yritystä (Lecklin 2002, 137). Prosessit luovat työn tehokkuutta sekä kustannuksien ja virheiden minimointia (Pitkänen 2006, 174). Virheettömyys ja erityisesti virheiden ilmeneminen heijastuvat helposti isännöintialalla asiakkaalle. Pelkkä laskutusosoitteenmuutoksen tekemisen unohtaminen saattaa aiheuttaa vaivaa taloyhtiön hallitukselle, kun he joutuvat toimittamaan laskuja isännöintitoimistoon. Pieni virhe aiheuttaa ylimääräistä työtä hallitukselle ja näkyy isännöitsijän huolimattomuutena.

Lecklin toteaa prosessilla olevan yrityksen sisäinen (yrityksen omaa toimintaa hyödyttävä) tai ulkoinen (yrityksen palveluja käyttävä) asiakas, jota prosessin tuottama arvo hyödyttää. Prosessin ja projektin ero ilmenee toistuvuudessa. Prosessi on toistuva toimintamalli, jota yritys noudattaa tietyn toiminnon läpiviemiseksi, kun taas projekti on yksittäinen tapahtuma, joka aloitetaan ja lopetetaan. Esimerkkinä voidaan käyttää yksittäisen talon rakentamista, joka on projekti. Talon rakentamiseen taas liittyy prosesseja, joita käytetään aina talon rakentamisessa. Rakennusprojekti voi koostua useista prosesseista, joita voi olla esimerkiksi rakennusluvan hankkiminen sekä urakoitsijoiden kilpailuttaminen. (Lecklin 2002, 137-138)

Yrityksissä toiminta on tavallisesti organisoitu funktionaalisesti. Eri yksiköt hoitavat omat vastualueensa, vaikkakin prosessit vaativat eri yksiköiden yhteistoimintaa toimiakseen (Lecklin 2002, 138). Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy:ssä yksiköt koostuvat toistaiseksi vain yhdestä tai kahdesta henkilöstä, joten yhteistoiminnan sulauttaminen on helpompaa kuin suuressa organisaatiossa. Yrityksen kasvusta johtuen on kuitenkin järkevää luoda yksiköiden välille prosesseja, joilla toiminnan toimivuus taataan.

Prosessien kehittäminen voi tapahtua kolmivaiheisesti, mihin myös tässä opinnäytetyössä pyritään. Ensimmäinen kehittämisen vaihe on nykytilan kartoitus. Prosessin nykytila selvitetään, minkä jälkeen tiedetään mihin suuntaan kehittämisessä tulee lähteä. Kartoitusvaiheessa on tärkeää prosessin kuvauksen luonti esimerkiksi prosessikaavion avulla. Toinen vaihe on prosessianalyysin teko. Analyysissä etsitään prosessin ongelmakohdat, ratkaisut ongelmiin ja valitaan oikea kehittämistapa. Ratkaisut voivat olla pieniä yksittäisiä toimenpiteitä tai koko prosessin muuttavia uudistuksia. Kolmas vaihe on prosessin parantaminen, jossa nykytilan kartoituksen ja prosessin analysoinnin pohjalta tehdyt ratkaisut otetaan käyttöön. Käyttöönotto tulee kuitenkin tehdä aina suunnitelmallisesti. Prosessien kehittäminen on jatkuvaa ja sen kehittäminen voidaan tehdä näitä kolmea vaihetta hyödyntäen. Prosessi käydään käytännössä uudelleen ja uudelleen läpi, jolloin käyttökokemuksen kautta pystytään tunnistamaan uusia kehitettäviä osa-alueita. (Lecklin 2002, 149-150)

Petri Hakasen (2014) näkemys on, että nykyajan suuren tietomäärän hyödyntäminen on vajaavaista. Hakanen tuo ilmi, että datan määrän kasvu ja niiden perusteella tehtyjen päätösten kasvu ei tapahdu samassa suhteessa, vaan päättäjien päätökset perustuvat intuition ja omiin kokemuksiin. Opinnäytetyön tavoite pyritään saavuttamaan datan keräämisellä ja ongelmien tunnistamisella. Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy:ssä asiakkuuksien haltuunotto on toteutettu toistaiseksi Hakasen viittaaman intuition pohjalta. Opinnäytetyön tuottaman datan ja ongelmien tunnistamisen kautta pyritään pääsemään eroon intuitiivisesta päätöksenteosta ja omaksumaan prosessinomainen toiminta.

Kalevi Hellman ja Satu Värilä (2009, 150-153) jakavat asiakasriskit neljään kategoriaan, jotka ovat riskitapahtuma, kausaaliriski, riskitrendi sekä potentiaalinen, identifioitu riski. Tässä opinnäytetyössä paneudutaan riskitapahtumiin. Näissä riskeissä vaikutus on välitön ja yllättävä. Riskitapahtuma asiakkuuden haltuunotossa voi olla esimerkiksi reklamaatio, joka johtaa asiakastytyväisyyden heikkenemiseen tai taloudellisiin tappioihin.

Uskollisuus palveluntarjoajaan syntyy myönteisestä palvelutapahtumasta. Uskollisuus on lojaalisuutta ja palvelun ostamisen jatkuvuutta. E erityisen hyvä tilanne on saavutettu, kun ns. puskaradio toimii positiivisista kokemuksista, eli asiakas on valmis suosittelemaan palveluntarjoajaa. Palveluprosessien ongelmia on usein hankalaa tunnistaa yrityksen sisällä. Epäonnistumisia voidaan määritellä ja vähentää esimerkiksi toimintamalleilla sekä palveluperiaatteilla. (Grönroos & Järvinen 2001, 96-98)

Yrityksen hyvin onnistuneet asiakkuuksien haltuunotot on noteerattu taloyhtiöiden hallituksissa. Kiitosta on kuulunut nimenomaan vaihdon vaivattomuudesta ja Pohjois-Tapiolan Isännöinnin oma-aloitteisuudesta. Yrityksen tuleekin pyrkiä siihen, että vaihdon yhteydessä eteen

tulevat mahdolliset ongelmat eivät ole yrityksen itsensä aiheuttamia. Virheiden minimoimiseen pyritään tämän opinnäytetyön tuotoksella. Yrityksen toiminnan periaatteisiin kuuluu laadukas palvelu, joten isännöintisiirron vaivattomuutta halutaan painottaa jo myyntityössä.

4 Uuden prosessin luonti asiakkuuden haltuunotolle

4.1 Tutkimusongelma & tutkimuskysymys

Opinnäytetyöllä pyritään löytämään keinoja siihen, miten uuden asiakkuuden haltuunottoa voidaan selkeyttää ja helpottaa yrityksen sisällä. Tutkimuksella pyritään vastaamaan kysymykseen: missä vaiheissa haltuunoton ongelmat ja epäselvyydet ilmenevät? Ongelmien tunnistamisen jälkeen selvitetään, millaisilla keinoilla yritykselle voidaan luoda prosessi niiden ratkaisemiseksi. Toimintamalli luodaan sopimuksen tekemisen jälkeen kuukaudeksi sopimuksen alkamisesta. Huomioitavaa on, että isännöintisopimus ei välttämättä käynnisty heti sopimuksen kirjoituksen yhteydessä. Tähän vaikuttaa esimerkiksi vanhan sopimuksen irtisanomisaika ja isännöinnin siirron järkevä ajoitus esimerkiksi alkavan tilikauden alkuun. Tutkimuksen tavoite saavutetaan, jos yrityksen toimintamallista löydetään ongelmakohdat ja niiden perusteella pystytään luomaan yrityksen sisäistä toimintaa nopeuttava ja selkeyttävä prosessi. Tämä voidaan todeta sillä, että työntekijät eivät tee enää samoja työtehtäviä, eikä tehtäviä jää tekemättä.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen lähestymistapana toimii tapaustutkimus. Tähän päädyttiin siitä syystä, että tutkimuksen tekijä on ollut tiiviisti mukana kehitettävässä prosessissa ja todennut siinä olevan puutteita. Näin on mahdollista valikoida helposti vertailtavia tapauksia ja etsiä niistä ongelmakohdat. Tapaustutkimuksissa tutkitaan yksittäistä tapahtumaa tai joukkoa tapahtumia ja niiden tarkastelun kohteena ovat usein prosessit, kuten tässä opinnäytetyössä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

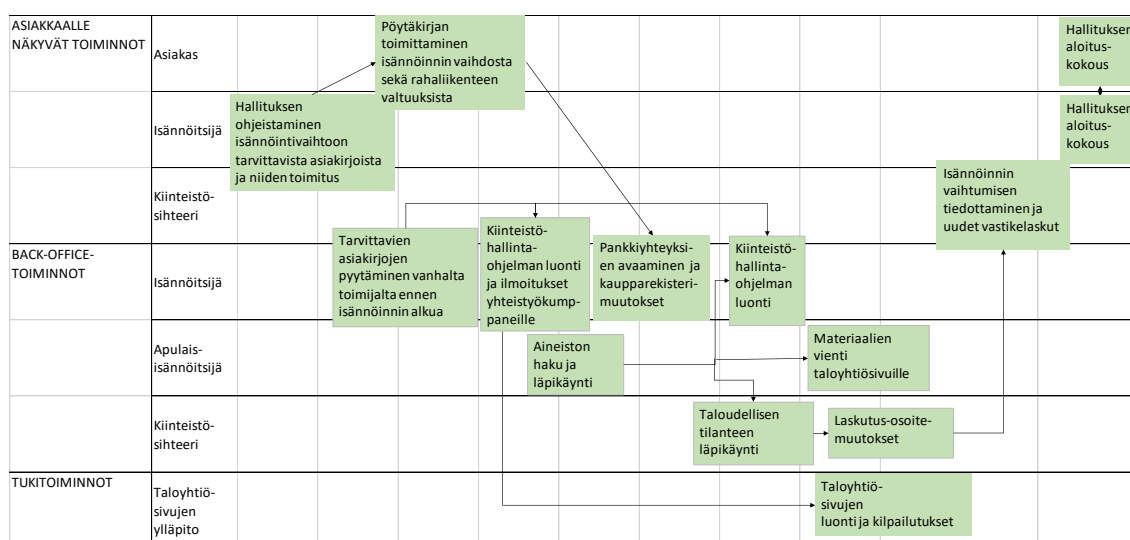
Service blueprintissa kuvataan prosessi lineaarisena tapahtumana, mutta joka sisältää useita tapahtumia ja tekijöitä, jotka voivat olla samanaikaisia. Menetelmän pyrkimys on päästä analysoimaan prosessin eri vaiheita ja löytää niistä kehittymismahdollisuuksia. Menetelmässä keskitytään usein viiden peruselementin tarkasteluun, joista tärkein on asiakkaan toiminnot. Isännöintivaihdoksessa asiakkaan toiminnot jäävät melko vähäisiksi. Tässä opinnäytetyössä tärkeimmäksi tarkasteltavaksi osa-alueeksi jäävät niin sanotut back-office-toiminnot. Lisäksi menetelmässä kuvataan tukiprosessit. Asiakkaan havaittavia asioita ei tässä opinnäytetyössä käsitellä, johtuen prosessin tapahtumisesta suurimmaksi osaksi ilman asiakkaan fyysistä läsnäoloa. (Inno-Vointi 2017)

Tutkimus tehdään kuvaamalla kolme isännöintivaihdosta service blueprinteillä. Näihin kolmeen isännöintivaihdokseen viitataan tässä opinnäytetyössä nimillä case 1, case 2 ja case 3. Service blueprinttien luonti tapahtuu kolmen aineistonkeruumenetelmän kautta. Ensimmäinen menetelmä, havainnointi, on opinnäytetyön tekijän omien työtehtävien (apulaisisännöitsijä) kirjaaminen service blueprintiin. Toinen menetelmä on service blueprinttien täydentäminen henkilökunnan avoimien haastattelujen avulla. Henkilökuntaa pyydetään kuvailemaan omat tehtävänsä isännöintivaihdoksessa. Kolmannessa vaiheessa (valmis aineisto) service blueprintit täydennetään yrityksen sisäisten, yrityksen ja asiakkaan välisen sekä yrityksen ja vanhan isännöintitoimiston välisen viestinnän pohjalta sähköposteista. Näillä keinoilla kaavioista yritetään tehdä mahdollisimman yksityiskohtaiset kuvaukset tehdyistä isännöintivaihdoksista. Kahdesta viimeisestä vaiheesta saadaan asiakkaan, isännöitsijän, kiinteistösihteerin ja tukitoimintojen tehtävät. Isännöintivaihdokset kuvataan service blueprinttien lisäksi vaiheittain sanallisesti.

Kun service blueprintit on luotu edellä mainituilla keinoilla, pidetään yrityksen sisäinen työpaja, jossa service blueprintit analysoidaan. Työpajassa etsitään ja pyritään ratkaisemaan ongelmakohdat. Työpajassa tullaan keskittymään erityisesti eri työvaiheiden vaikutukseen toisiinsa ja etsitään toimivat vastualueet sekä työvaiheiden järjestys. Työpajaan osallistuu opinnäytetyön tekijän lisäksi yksi yrityksen isännöitsijöistä sekä kiinteistösihteeri. Työpajassa analysoidaan kaikki kolme service blueprintiä. Kaikista vaihdoksista etsitään yhdistettävissä olevat vaiheet, päätetään kaikille työntekijöille vastualueet sekä luodaan vaiheille looginen järjestys.

4.3 Uuden asiakkuuden haltuunoton service blueprint

4.3.1 Case 1



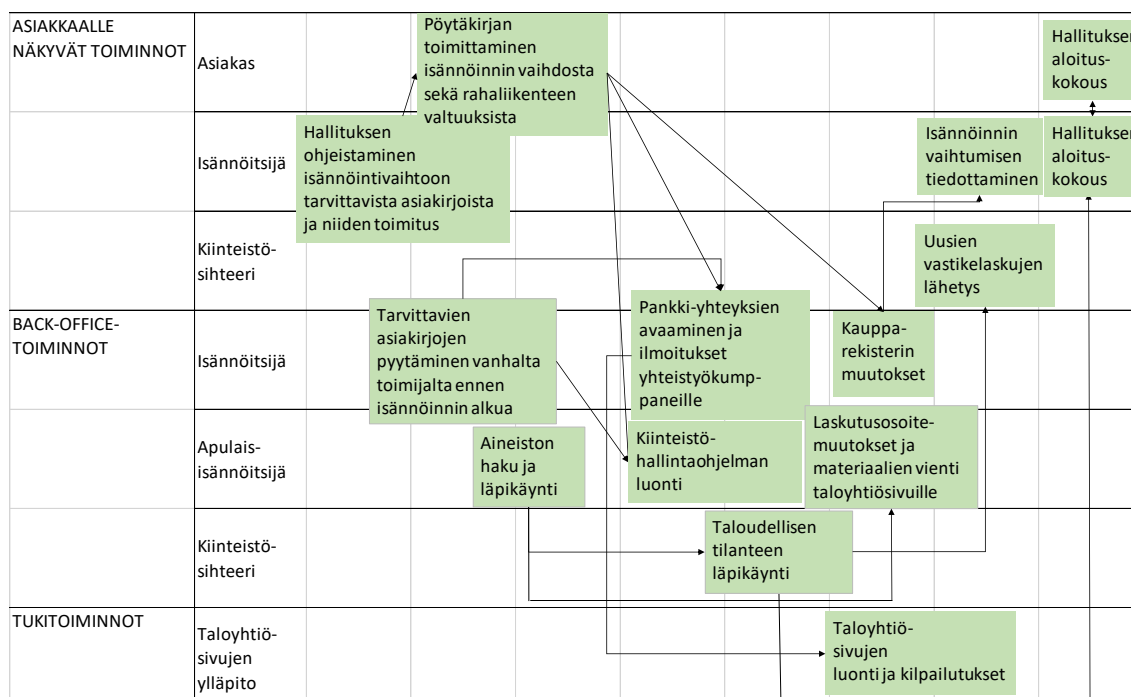
Kuvio 1: Case 1 service blueprint

Case 1:ssä on kuvattuna ensimmäisen isännöintivaihdoksen vaiheet. Ensimmäinen vaihe isännöinnin aloittamiselle vaatii taloyhtiön hallitukselta valtuudet isännöinnin aloitukselle. Isännöitsijä on ohjeistanut ja toimittanut tarvittavat asiakirjapohjat hallitukselle. Näitä ovat hallituksen kokouksen pöytäkirja, jossa yritys valitaan taloyhtiön isännöintiyhteisö ja päävastuullinen isännöitsijä. Tämän lisäksi pöytäkirjassa annetaan tilinkäyttöoikeudet isännöintiyrityksen käyttämälle tilitoimistolle. Myös vanhan isännöintitoimiston irtisanominen voidaan tehdä pöytäkirjassa, jos sitä ei ole vielä tehty.

Kun pöytäkirja toimitettiin, pyydettiin vanhalta isännöintitoimistolta tarvittavia dokumentteja taloyhtiön luontia varten kiinteistöhallintaohjelmaan. Tähän riittää yhtiöjärjestys, isännöitsijäntodistus ja osakeluettelo. Kiinteistöhallintaohjelmaan luotiin taloyhtiön perustiedot, tekniset tiedot ja osakesarjat. Isännöinnin aloitushetkellä käytiin noutamassa taloyhtiön kaikki aineistot vanhalta isännöintitoimistolta. Isännöinnin aloitushetkellä avattiin pankkiyhteydetydet ja tehtiin kaupparekisterimuutokset isännöintivaihdoksesta hallituksen aiemmin toimittamien pöytäkirjojen avulla. Aineiston saaminen mahdollisti lisäksi taloudellisen tilanteen läpikäynnin ja yhtiössä huomioon otettavien asioiden lisäämisen kiinteistöhallintaohjelmaan. Aineiston saanti mahdollisti myös kiinteistöhallintaohjelman loppuun saattamisen taloyhtiön osalta ja materiaalin lisäämisen taloyhtiösivuille. Aineiston saanti mahdollisti lisäksi asiakkaan tietojen toimittamisen yhteistyökumppaneille asiakaslistojen päivittämiseksi, kilpailutusten käynnistämiseksi ja taloyhtiösivujen luomiseksi.

Taloudellisen tilanteen läpikäynti ja kirjanpitoaineiston saanti mahdollistavat laskutusosoitemuutokset sekä uusien vastikelaskujen lähetyksen. Kiinteistösihteeri teki uudet vastikelaskut, ja tiedotti isännöinnin vaihtumisesta. Hallituksen aloituskokouksessa käydään läpi keskeneräiset asiat, yhtiön talous ja yhteiset toimintamallit mm. isännöitsijän ja hallituksen välisestä kommunikointitavasta.

4.3.2 Case 2

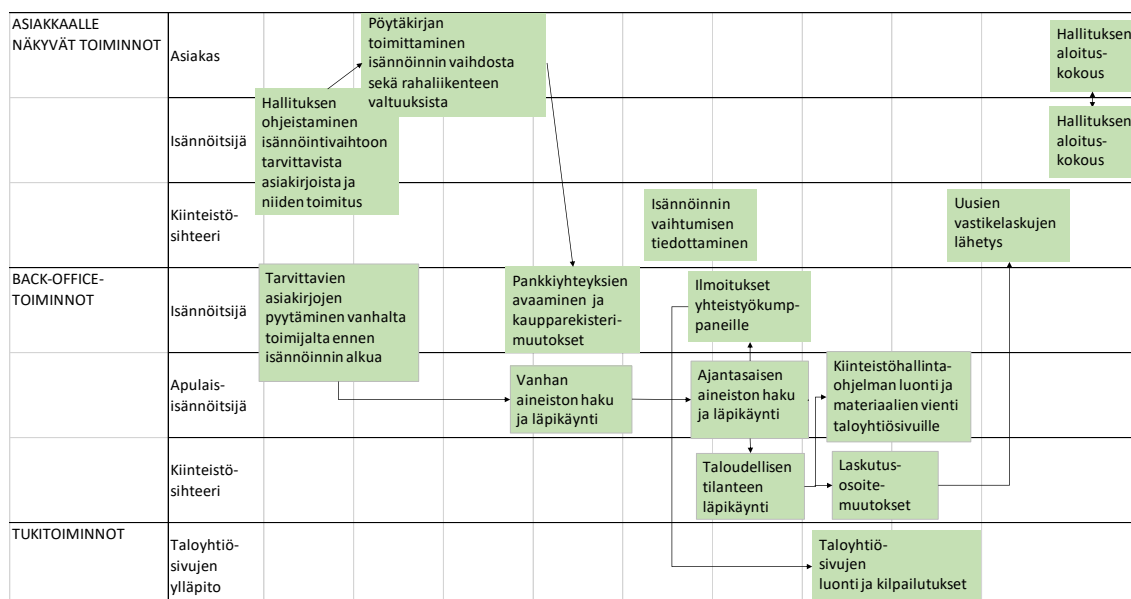


Kuvio 2: Case 2 service blueprint

Case 2:ssa ensimmäiset askeleet olivat samat kuin ensimmäisessä. Isännöitsijä hoitaa yhteistyössä hallituksen kanssa tarvittavat asiakirjat tarvittavien valtuuksien saamiseksi, pankkiyhteysien avaamiseksi sekä kaupparekisterimuutosten tekemiseksi. Samassa yhteydessä pyydettiin ja saatiin tarvittavat asiakirjat, jotta taloyhtiö voitiin luoda kiinteistöhallintajärjestelmään. Tässä tapauksessa kuitenkin, case 1:stä poiketen, apulaisisännöitsijä loi tiedot kiinteistöhallintajärjestelmään.

Taloyhtiön aineiston haku ja läpikäynti onnistuivat varhaisessa vaiheessa, mikä mahdollisti taloudellisen tilanteen läpikäynnin, laskutusosoitemuutokset, materiaalin viennin taloyhtiönsivuille ja aikaiset ilmoitukset yhteistyökumppaneille. Myös uudet vastikelaskut lähtivät hyvissä ajoin. Tässä tapauksessa isännöitsijä teki isännöinnin vaihtumisen tiedotuksen heti kaupparekisteri-ilmoitusten jälkeen ja vastikelaskujen lähetykset tapahtui eri henkilön toimesta. Hallituksen kokouksessa oltiin hyvin perillä taloyhtiön tilanteesta.

4.3.3 Case 3



Kuvio 3: Case 3 service blueprint

Case 3:ssa ongelmia oli erityisesti edellisen isännöitsijän kanssa toimimisessa. Tarvittavia asiakirjoja ei saatu, aineiston haussa saatiin ainoastaan vanhoja sekä turhia asiakirjoja ja tarvittavat ajantasaiset aineistot saatiin vasta isännöintisopimuksen alun jälkeen. Asiakkaalta saatiin kuitenkin ajoissa tarvittavat dokumentit pankkiihteyksien avaamiselle ja kaupparekisterimuutoksien teolle. Isännöinnin vaihtumisen tiedottaminen tehtiin sopimuksen alkaessa, vaikei taloyhtiön taloudellisesta tilanteesta ollut tietoa.

Taloyhtiön aineisto saatiin n. kaksi viikkoa isännöinnin aloittamisen jälkeen, minkä jälkeen taloyhtiön taloustilanne saatiin ajan tasalle ja kiinteistöhallintaohjelma luotua. Uusien vastikelaskujen lähettäminen myöhästyi siitä aikataulusta, joka oli mainittu isännöinnin vaihtumisen tiedotteessa. Myös ilmoitukset yhteistyökumppaneille ja kilpailutusten aloittaminen myöhästivät suunnitellusta aikataulusta. Materiaalin saannin jälkeen taloyhtiö saatiin kuitenkin nopeasti haltuun.

4.4 Työpaja: Asiakkaan haltuunoton uusi prosessi

Kolme edellä mainittua isännöintivaihdosta analysoitiin opinnäytetyön tekijän, isännöitsijän ja kiinteistösihteerin pitämässä työpajassa. Työpajan tarkoituksena oli etsiä isännöintivaihdosten työvaiheista jokaiselle omat vastualueet, luoda prosessille toimiva työjärjestys ja löytää työvaiheita, joita voidaan yhdistää tai tehdä tehokkaammin. Jokainen isännöintivaihdos analysoitiin service blueprintin pohjalta ja niistä etsittiin hyvin toimineet ja toimimattomat vaiheet.

Case 1:n isännöintivaihdos sujui ilman ongelmia. Vaikka ongelmia ei esiintynytäkään, vaihdon tehokkuudessa oli parantamisen varaa. Kiinteistöhallintaohjelmaa tehtiin kahdessa eri vaiheessa. Tämä johtui kuitenkin vanhan isännöintitoimiston toimittamien dokumenttien puutteellisista tiedoista. Tarvittavien dokumenttien ja tietojen toimitusta ei tarkistettu ennen kiinteistöhallintaohjelman tietojen syöttämistä. Toinen case 1:stä noussut huomio oli isännöitsijän tekemien tehtävien suuri määrä. Todettiin, että aineiston läpikäyvä henkilö on järkevin tekijä kiinteistöhallintaohjelman luontiin, sillä aineistosta voi löytyä ohjelmaan tarvittavia tietoja, joita ei ennalta pyydytyistä dokumenteista löydy (esimerkiksi osakkaan tekemät muutostyöt).

Case 2:n isännöintivaihdos todettiin kolmesta läpikäydystä vaihdoksesta toimivimmaksi. Case 1:stä poiketen apulaisisännöitsijä hoiti aineiston läpikäynnin lisäksi kiinteistöhallintaohjelman luonnin. Tämä saatiin hoidettua kokonaisuudessaan ennakkoon saaduilla aineistoilla ennen varsinaisen isännöintisopimuksen alkua. Ainoaksi havaituksi parannusehdotukseksi havaittiin isännöinnin vaihtumisen tiedottamisen ja vastikelaskujen lähettämisen erillisyys. Todettiin, että kiinteistösihteeri, joka tietää yhtiön vastikeasiat, on järkevin henkilö hoitamaan tekemään tiedottamisen ja vastikelaskujen lähetyksen. Tiedotepohjassa on maininta uusista tulevista vastikelaskuista, mutta jos yhtiön kanssa on epäselvyyksiä vastike- tai talousasioissa, tiedotepohja ei aina pidä sellaisenaan paikkaansa.

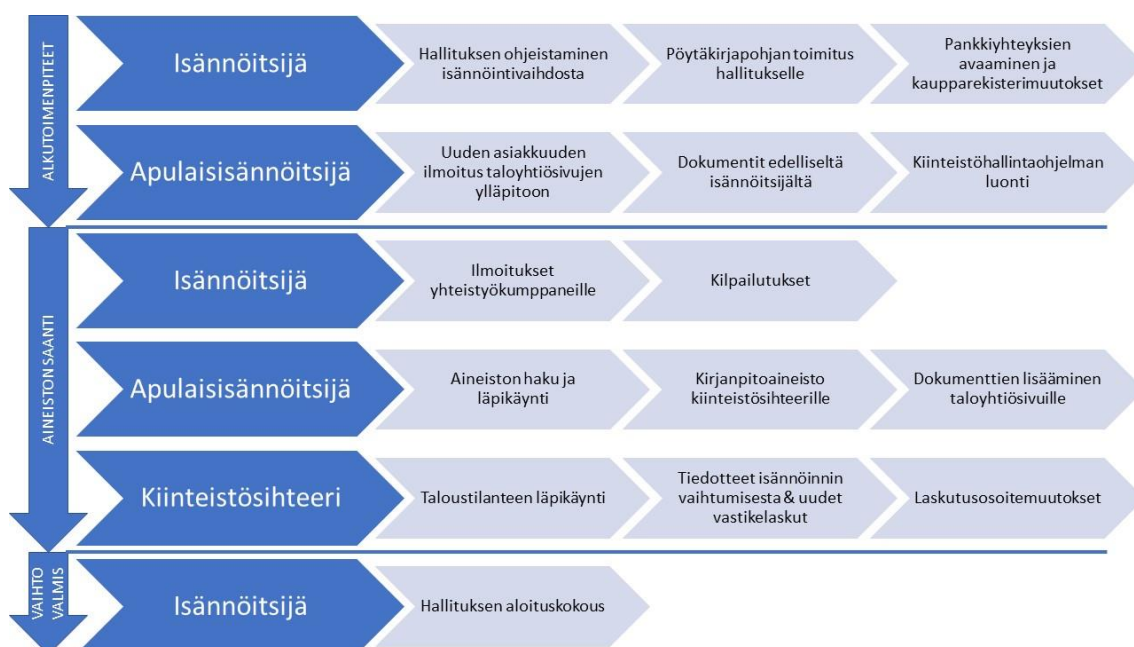
Case 3:n isännöintivaihdos oli epäselvin ja tehottomin, mikä johtui suurilta osin ongelmista vanhan isännöintitoimiston kanssa. Tarvittavia dokumentteja ei saatu ajoissa, mistä syystä isännöintivaihdoksesta tiedotettiin, ennen kuin yhtiön taloudesta tai kiinteistöteknisistä asioista oli tietoja. Tiedotteessa luvutut asiat vastikelaskujen saapumisesta myöhästyi. Tätä ei kuitenkaan voitu ennakoida johtuen edellisen isännöitsijän aikataulun myöhästymisestä. Case 3:n vaiheiden tehtävät todettiin olleen isännöintivaihdoksen ongelmista huolimatta toimivat. Töiden määrä jakautui tasaisesti.

Työpajan aikana nostettiin seuraavia yleisiä asioita työvaiheiden vastuualueista ilmi:

- Vain yhden henkilön tulee olla yrityksen suunnasta yhteydessä asiakkaaseen, jotta asiakkaalle ei tule vaihdoksessa epäselvyyksiä kenen kanssa hoidetaan eri osa-alueita. (isännöitsijä).
- Hallitusten ohjeistaminen isännöintivaihdokseen tarvittavista dokumenteista on onnistunut ja pöytäkirjapohjat selkeitä, koska niiden kanssa ei ole ollut ongelmia. Ohjeistaminen on isännöitsijän vastuulla.
- Pankkiyhteyksien avaaminen ja kaupparekisteri-ilmoitukset tekee valtuutettu henkilö (isännöitsijä).
- Materiaalin läpikäynti on kiinteistöhallintaohjelman luontiin ja taloyhtiösivujen materiaalien lisäämiseen tiukasti yhteydessä, joten niiden on syytä olla yhden henkilön

vastuulla (apulaisisännöitsijä). Myös etukäteen pyydettyä materiaali on syytä liittää tähän.

- Kiinteistöhallintaohjelma on tehty välillä etukäteen pyydetyn materiaalin avulla ja välillä noudetun fyysisen materiaalin pohjalta isännöintisopimuksen alkaessa. Tavoite on luoda ohjelma ennen isännöinnin alkua etukäteen, jotta yrityksellä on sopimuskauden alkaessa mahdollisuus tehdä mm. uudet vastikelaskut ja isännöitsijäntodistus.
- Tiedottaminen isännöinnin vaihtumisesta ja uusien vastikelaskujen lähettäminen tulee olla kiinteistösihteerin vastuulla. Kiinteistösihteerin tekee uudet vastikelaskut ja isännöitsijän vaihtumisesta tiedottamisen tärkeimpiä asioita on vastikeasiat.
- Ilmoitukset yhteistyökumppaneille kilpailutusten osalta on isännöitsijän tehtävä. Taloyhtiösivujen ylläpidolle ilmoittaminen uudesta asiakkaasta tulee eriyttää tästä apulaisisännöitsijälle, joka hoitaa taloyhtiösivut kokonaisuudessaan.



Kuvio 4: Prosessikaavio uuden asiakkuuden haltuunotolle

Yrityksessä pidetyn työpajan pohjalta luotiin prosessi, joka jakautuu kolmeen vaiheeseen. Kuvio 4:ssä nämä kolme vaihetta on jaettu vasemmalla alaspäin osoittavilla nuolilla. Näiden kolmen vaiheen sisällä on eri työntekijöiden tehtävät, jotka pystytään hoitamaan samanaikaisesti.

Prosessin ensimmäinen vaihe on alkutoimenpiteet, joilla saadaan käynnistettyä isännöinnin vaihto. Ensimmäisessä vaiheessa tehtävät jakautuvat isännöitsijälle ja apulaisisännöitsijälle. Isännöitsijä hoitaa hallituksen ohjeistamisen vaihdon eteenpäin viemiseksi ja toimittaa pöytäkirjapohjan tarvittavien valtuuksien saamiseksi. Kun pöytäkirja on palautunut, pystyy isän-

nöitsijä tekemään lain vaatimat ilmoitukset kaupparekisteriin ja ilmoittamaan isännöintivaihdon pankkiyhteyksien avaamiseksi. Apulaisisännöitsijä hoitaa ilmoituksen taloyhtiösivujen ylläpidolle uuden taloyhtiön luontia varten. Tämän lisäksi vanhalta isännöintitoimistolta pyydetään tarvittavat dokumentit ja luodaan taloyhtiö kiinteistöhallintaohjelmaan.

Prosessin toinen vaihe pohjautuu kokonaisuudessaan taloyhtiön aineiston saantiin ja se ajoittuu sopimuksen alkamisajankohdan läheisyyteen. Apulaisisännöitsijä hoitaa taloyhtiön aineiston haun vanhalta isännöintitoimistolta, minkä seurauksena saadaan suurin osa isännöintivaihdon työmäärästä hoidettua. Saadun aineiston pohjalta isännöitsijä saa yhteistyökumppaneille taloyhtiön tiedot, päivitettyä asiakaslistat ja kilpailuttamaan tarvittavat sopimukset. Apulaisisännöitsijä käy aineiston läpi, lisää taloyhtiösivuille tarvittavat dokumentit ja toimittaa kirjanpitoaineiston kiinteistösihteerille. Kun kirjanpitoaineisto on kiinteistösihteerillä, selvittää hän yhtiön taloudellisen tilanteen, tiedottaa isännöintivaihdoksesta taloyhtiön osakkaita ja samanaikaisesti toimittaa uudet vastikelaskut. Lisäksi kirjanpitoaineistosta saadaan selville toimijat, joille tulee tehdä taloyhtiön laskutusosoitemuutokset ja muut ilmoitukset.

Viimeinen vaihe on isännöintivaihdoksen loppuunsaattaminen. Se pitää sisällään ensimmäisen hallituksen kokouksen uuden isännöitsijän kanssa. Kokouksessa käydään läpi isännöintivaihdos, yhtiön taloustilanne, vireillä olevat asiat, yhteinen toimintamalli hallituksen ja isännöinnin välillä sekä muut hallituksen esille tuomat asiat.

4.5 Uuden prosessin vaikutus yrityksen toimintaan

Kuten aiempien isännöintivaihdosten service blueprinteistä voidaan todeta, vaihdosten prosessit eivät ole olleet järjestelmällisiä. Vastuualueet eivät ole olleet vakiintuneita, eivätkä työvaiheet tehokkaasti toteutettuja. Yrityksen pienen koon vuoksi isännöintivaihdoksia on kuitenkin pystytty toteuttamaan delegoimalla tehtäviä yrityksen johdon toimesta. Jo nyt on kuitenkin havaittu toisinaan tekemättömiä töitä ja epäselvyyksiä toiminnassa. Uusien asiakkaiden, henkilöstön ja työn määrän lisääntyessä yrityksen johto ei pysty jatkamaan vanhalla toimintamallilla.

Uudessa prosessissa on huomioitu työvaiheiden jakaminen osaamisalueiden mukaan. Lisäksi työmäärä on onnistuttu pitämään tasaisena jokaiselle työntekijälle. Prosessin kolme vaihetta ovat selkeitä ja niillä pystytään helposti tarkastelemaan mitä on tehty ja mitä on tekemättä. Yrityksen sisäiseen käyttöön voidaan luoda helposti sähköinen taulukko prosessista. Tämä voidaan toteuttaa sisäiseen intraan. Näin asiakkaan suuntaan yhteyttä pitävä isännöitsijä tietää mitkä työtehtävät taloyhtiön osalta on suoritettu.

Prosessin yksinkertaisuus pystytään myös haluttaessa esittämään asiakkaalle jo tarjous- tai sopimusneuvotteluissa. Näin asiakkaalla on tieto siitä, miten vaihto tulee tapahtumaan ja asiakkaalle voidaan raportoida vaihdon etenemisestä. Vaikka prosessi on luotu yrityksen sisäiseksi työkaluksi, voidaan sitä hyödyntää myynnissä ja luoda kuvaa yrityksen läpinäkyvyydestä. Läpinäkyvyys on yksi yrityksen neljästä arvosta. Prosessikaaviosta voidaan nostaa esiin potentiaaliselle asiakkaalle esimerkiksi ne vaiheet, joissa asiakas itse on osallisena. Näin voidaan luoda kuvaa prosessin helppoudesta.

Isännöintiyrityksessä kevät, eli opinnäytetyön tekemisen ajankohta, on erittäin kiireistä aikaa tilinpäätösten teon sekä yhtiökokousten keväälle ajoittumisen vuoksi. Tämän vuoksi prosessin käyttöönotto tullaan ajoittamaan kesän alkuun. Kesän alussa yritys käyttää enemmän resursseja uusasiakashankintaan, kun tilinpäätöskauden aiheuttama kiire on loppunut. Prosessi todettiin työpajassa toimivaksi, mutta sen toimivuutta ei ole pystytty vielä toteamaan. Uusien asiakkuuksien myötä yrityksessä tullaan seuraamaan prosessin toimivuutta ja sitä tullaan tarpeen vaatiessa kehittämään. Prosessin toimivuutta pystytään seuraamaan esimerkiksi viikkopalaverissa. Tarpeen tulle prosessin kehittämistä voidaan jatkaa esimerkiksi kappaleessa 3.2.2 kuvatulla kolmevaiheisella kehityksellä.

Yrityksen kasvu tulee vaatimaan myös muiden uusien prosessien luontia. Tällaisia tulevat olemaan ainakin myyntineuvottelut sekä tilinpäätöskauden tehtävät. Vaikka yritys haluaakin pysyä ketteränä mm. organisaatorakenteen keveyden avulla, tulee tiettyjen aikaa ja resursseja vievien tehtävien helpottamiseksi kulkea kohti prosessiajattelua.

Lähteet

Painetut lähteet

Etelämaa ym. 2011. Isännöinnin käsikirja. 15. painos. Helsinki: Kiinteistöalan Kustannus Oy.

Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum.

Korkeamäki A., Lindström P., Ryhänen T., Saukkonen M. & Selinheimo R. 2002. Asiakasmarkkinointi. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua - Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa? Juva: WSOY.

Rantanen, R. & Viiala, H. 2012. Näin toimii asunto-osakeyhtiö. 3. painos. Helsinki: Kiinteistöalan Kustannus Oy.

Julkaisemattomat lähteet

Riekkinen, H. 2016. Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy:n toimitusjohtajan haastattelu 19.9.2016. Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy. Espoo.

Riekkinen, P. 2016. Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy:n hallituksen puheenjohtajan haastattelu 19.9.2016. Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy. Espoo.

Sähköiset lähteet

Asiakastieto. 2015. Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy Taloustiedot. Viitattu 19.9.2016. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/FI/pohjois-tapiolan-isannointi-oy/21361104/taloustiedot>

Hakanen, P. 2014. Asiakkuuksien johtaminen - Älykäs organisaatio. Viitattu 20.2.2017. <http://www.pivotal.fi/blogi/asiakkuuksien-johtaminen-alykas-organisaatio/>

Inno-Vointi. 2017. Service Blueprint. Viitattu 11.2.2017. <http://www.inno-vointi.fi/fi/tyokaluja/kokeilu/service-blueprint>

Isännöintiliitto. 2015. Isännöinnin asiakaskuuntelu - Tutkimus 2015. Viitattu 27.12.2016. <http://www.isannointiliitto.fi/isannointiliitto/tutkimukset/asiakastytyvaisyystutkimukset/2015/>

Isännöintiliitto. 2016. Isännöinnin tulevaisuus. Viitattu 29.8.2016. <http://www.isannointiliitto.fi/isannointiliitto/isannoinnintulevaisuus/>

Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy. 2016. Tarinamme. Viitattu 22.10.2016. <http://www.ptisa.fi/tarinamme/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Tapaustutkimus. Viitattu 6.2.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

Kuviot

Kuvio 1: Case 1 service blueprint	17
Kuvio 2: Case 2 service blueprint	19
Kuvio 3: Case 3 service blueprint	20
Kuvio 4: Prosessikaavio uuden asiakkuuden haltuunotolle	22

Taulukot

Taulukko 1: Pohjois-Tapiolan Isännöinti Oy SWOT-analyysi pääkaupunkiseudun isännöintimarkkinoilla.....	9
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	---